

Jim Collins AND Morten T.Hansen 著「GREAT BY CHOICE — UNCERTAINTY, CHAOS, AND LUCK, WHY SOME THRIVE DESPITE THEM ALL —」2011年刊を読む

## 10XERS

### 10X型リーダー

#### 1. KEY POINTS

##### 要点

(1) We named the winning protagonists in our research “10Xers” (pronounced “ten-EX-ers”) because they built enterprises that beat their industry's averages by at least 10 times.

今回の調査で浮き上がった勝ち組のリーダーのことを「10X(10倍)型リーダー」と呼ぶ(英語では「10EX-er」と表記し、「テンエクサー」と発音する)。業界の平均値を最低でも10倍上回る成長を達成しているからだ。

(2) The contrast between Amundsen and Scott in their epic race to the South Pole is an ideal analogy for our research question, and a remarkably good illustration of the differences between 10Xers and their comparison companies.

歴史に残る南極征服を目指す探検家アムンゼンとスコットの対比は、われわれの問題意識を明らかにするうえで最適のエピソードである。10X型リーダーと比較対象リーダーの違いを見事に浮き彫りにしている。

(3) Clear-eyed and stoic, 10Xers accept, without complaint, that they face forces beyond their control, that they cannot accurately predict events, and that nothing is certain; yet they utterly reject the idea that luck, chaos, or any other external factor will determine whether they succeed or fail.

生真面目で洞察力に優れる10X型リーダーは、不平を言わずに、「不可抗力に必ず直面する」「正確に先行きを予測できない」「何事も確実ではない」という現実を受け入れる。しかしながら、運や混乱など外部要因によって成否が決まるという考えははなから否定する。

(4) 10Xers display three core behavior's that, in combination, distinguish them from the leaders of the less successful comparison companies:

10X型リーダーは主要行動パターン「三点セット」を備えている。これら三点を組み合わせることで比較対象リーダーに差を付けている。

① Fanatic discipline: 10Xers display extreme consistency of action—consistency with values, goals, performance standards, and methods. They are utterly relentless, monomaniacal, unbending in their focus on their quests.

- ・狂言的規律。10X型リーダーは、一貫した価値観、一貫した目標、一貫した評価基準、一貫した方法をはじめ、徹底した「行動の一貫性」を示す。長い時間を経ても行動がぶれな

いということだ。一貫性を保とうとするからこそ断固たる対応をするし、まるで偏執狂のように目標に向かって突き進むのである。

② Empirical creativity: When faced with uncertainty, 10Xers do not look primarily to other people, conventional wisdom, authority figures, or peers for direction; they look primarily to empirical evidence. They rely upon direct observation, practical experimentation, and direct engagement with tangible evidence. They make their bold, creative moves from a sound empirical base.

・実証的創造力。不確実な状況に直面するとき、10X型リーダーは他人や社会通念、権威筋、職場の同僚を見て手掛かりを探ることはない。科学的に実証できる根拠を頼りにする。自らじかに観察し、実験を重ね、具体的な事実と向き合うのだ。実証的な基盤をしっかりと築くからこそ、大胆で創造的に行動できる。

③ Productive paranoia: 10Xers maintain hypervigilance, staying highly attuned to threats and changes in their environment, even when—especially when—all's going well. They assume conditions will turn against them, at perhaps the worst possible moment. They channel their fear and worry into action, preparing, developing contingency plans, building buffers, and maintaining large margins of safety.

建設的パラノイア。10X型リーダーは、良い時でも悪い時でもガードを崩さない。潜在的脅威や環境変化がないか監視するため、常に高感度なアンテナを張っている。順風満帆なときであればなおさら警戒心を強める。ひょっとしたら最悪のタイミングで状況が突然悪化すると信じているからだ。このような警戒心や不安をテコに行動しているのが10X型リーダーだ。最悪の状況を想定して日ごろから準備を怠らず、有事対応策を練り、衝撃緩和の仕組みをつくり、安全余裕率を高める。

(5) Underlying the three core 10Xers behavior's is a motivating force: passion and ambition for a cause or company larger than themselves. They have egos, but their egos are channeled into their companies and their purposes, not personal aggrandizement.

三点セットを活性化させるのが、やる気を起こす原動力「レベルファイブ(第五水準)野心」。自己を超越した大義を達成したり、偉大な企業を育てたりするのに不可欠な情熱である。10X型リーダーもエゴを持っている。だが、エゴをどこへ振り向けているのかというと、自己利益の拡大ではなく、大義などの大目標達成である。

## 2. UNEXPECTED FINDINGS

意外な調査結果

(1) Fanatic discipline is not the same as regimentation, measurement, obedience to authority, adherence to social stricture, or compliance with bureaucratic rules. True discipline requires mental independence, and an ability to remain consistent in the face of herd instinct and social pressures. Fanatic discipline often means being a nonconformist.

狂信的規律とは、組織の管理・統制、画一的評価、権力への追従、社会制約の維持、官僚的規制の順守などとは異なる。本物の規律とは、精神的な独立性を求められる。集団心理や社会

的圧力に左右されずに、自ら設定した目標に向かって一貫して進むことだ。狂信的規律は時として、体制に従わない型破りな行動と同義になる。

(2) Empirical creativity gives 10Xers a level of confidence that, to outsiders, can look like foolhardy boldness, in fact, empirical validation allows them to simultaneously make bold moves and bound their risk. Being empirical doesn't mean being indecisive. 10Xers don't favor analysis over action; they favor empiricism as the foundation for decisive action.

実証的創造力を発揮することで 10X 型リーダーは一定の自信を手に入れる。部外者にしてみれば、この自信は向こう見ずな冒険主義に見えるが、実は違う。10X 型リーダーは実証主義の徹底によって大胆な対策を打ち出すと同時にリスクも抑制する。実証主義は優柔不断を意味しなし。10X 型リーダーは行動よりも分析を重視しているのではなく、実証的なデータ分析をバネにして断固たる行動に出るのだ。

(3) Productive paranoia enables creative action. By presuming worst-case scenarios and preparing for them, 10Xers minimize the chances that a disruptive event or huge piece of bad luck will stop them from their creative work.

建設的パラノイアは創造的な行動を生み出す。10X 型リーダーは、最悪のシナリオを描いて備える。そうすることで、たとえ破壊的な衝撃に見舞われたり、完全に運に見放されたりしても、リスクを最小化できる。つまり、創造的な仕事を継続できるわけだ。

### 3. ONE KEY QUESTION

基本的な質問

Rank-order the core 10Xers behavior's — fanatic discipline, empirical creativity, and productive paranoia — from your strongest to weakest. What can you do to turn your weakest into your strongest?

10X 型リーダーの三点セット、つまり狂信的規律、実証的創造力、建設的パラノイアをあなた自身に照らし合わせ、強い順に並べてみる。最弱部分を最強部分へ転換させるにはどうしたらいいのか。

[コメント]

「ビジョナリー・カンパニー第 4 巻」の原著とその日本語訳は、経営を志す者の基本図書中の基本図書。経営を志す世界中の人々にとって最も有難い希有の著。英語版(の原著)と日本語訳を行きつ戻りつしながら読み進め、コリンズ氏とハンセン氏の研究成果を少しでも吸収したい。

— 2012 年 9 月 29 日 林 明夫記 —